



SAGESSE

« Amélioration de la gouvernance dans le système d'Enseignement
Supérieur en Tunisie :
Vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes
d'assurance qualité »

PLAN DE SOUTENABILITÉ



Auteurs

Silvia Marchionne, UNIMED - Union des Universités de la Méditerranée

Marcello Scalisi, UNIMED - Union des Universités de la Méditerranée

Contributeurs

Tous les partenaires tunisiens

Partenariat

Coordinateur du projet	P1. UNIMED, Union des Universités de la Méditerranée
Partenaires Européens	P2. University of Siena, Italy P3. Sapienza University, Italy P4. CESIE, Centro studi e iniziative europeo, Italy P5. University of Paris 1 Sorbonne-Panthéon, France P6. Barcelone University, Spain
Partenaires Tunisiens	P7. Université de Tunis P8. Université de Tunis – El Manar P9. Université de Carthage P10. Université de Sousse P11. Université de Sfax P12. Université de Gabès P13. Université de La Manouba P14. Université de Monastir P15. Université virtuelle de Tunis P16. Université de Kairouan P17. Université de Gafsa P18. Université de Jendouba P19. Université Ezzitouna P20. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) P21. Instance Nationale de l'Évaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation (IEAQA)

Website

www.sagesseproject.eu

Le projet SAGESSE, Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie, cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union Européenne, vise à moderniser le système d'enseignement supérieur en Tunisie en renforçant son système d'assurance qualité, les mécanismes de gouvernance et de financement basés sur les résultats.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Ce document reflète uniquement les opinions de l'auteur, et la Commission ne peut être tenue responsable de tout usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

Titre document	Plan d'exploitation
Titre projet	SAGESSE « Amélioration de la Gouvernance dans le Système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie »
Projet No	SAGESSE Projet n. : 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
Lot de travaux	WP7 "Diffusion et Exploitation des Résultats"
Confidentialité	Public

Préambule :

Le projet Erasmus de renforcement de compétences SAGESSE « Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie » est un projet structurel qui a commencé le 15 octobre 2017 et qui va se clôturer le 14 juillet 2021. Le projet structurel Erasmus+ SAGESSE n° 586339 s'inscrit dans le cadre du Plan Stratégique de la réforme de l'enseignement supérieur tunisien 2015-2025, dont notamment l'Objectif Général n°3 (OG3) : « Promouvoir la bonne gouvernance et optimiser la gestion des ressources »

Le projet, auquel participent toutes les 13 universités publiques de la Tunisie, le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Tunisie ainsi que l'Instance Nationale de l'Évaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation (IEAQA), a comme objectif celui de moderniser le système d'enseignement supérieur en Tunisie en renforçant son système d'assurance qualité, les mécanismes de gouvernance et de financement basés sur les résultats.

Les activités du projet ont permis de réaliser les résultats suivants :

- Définition d'un **cadre de bonne gouvernance** à travers le **renforcement des capacités et des compétences du personnel académique, administratif ainsi que des dirigeants** ;
- Promotion et installation d'**une gestion administrative innovante, performante et plus autonome** grâce à **l'acquisition du matériel Sphinx par les 13 universités tunisiennes partenaires** ;
- Création d'un **système de définition et de contrôle de la qualité** grâce à la production d'un **manuel qualité et d'un manuel de procédures** et à travers la **dynamisation des comités pour la qualité** au sein de chaque institution en vue de mettre en œuvre un **système de management de la qualité (SMQ)**, une stratégie et des procédures visant à l'amélioration continue de la qualité ;
- **Engagement d'un leadership** à tous les niveaux ainsi qu'une volonté politique favorisant l'adoption d'une **planification stratégique** et d'un **système de contrôle, suivi et monitoring**.

Fort de leur expérience et des relations humaines et institutionnelles nées dans le cadre de ce projet, l'ensemble des partenaires se sont accordés pour assurer la promotion et la pérennisation des résultats du projet SAGESSE à travers la définition d'un plan de soutenabilité.

Article 1 : Finalités du plan de soutenabilité

Le présent plan de soutenabilité – livrable WP7.1 du projet structurel Erasmus+ SAGESSE n° 586339 – a pour objectif de ratifier l'engagement des partenaires tunisiens du projet afin de :

- Maximiser l'impact des résultats du projet SAGESSE au niveau institutionnel et national
- Continuer l'utilisation de l'équipement acheté dans le cadre du projet SAGESSE pour faire bénéficier au maximum le personnel administratif et académique des 13 universités et de leurs établissements
- Assurer la mise en œuvre des manuels de qualité et des procédures réalisés dans le cadre du projet
- Assurer la mise en œuvre du plan d'action pour la dynamisation des comités pour la qualité au Sein de chaque université
- Prévoir un plan de formation continue du personnel dédié
- Identifier les sources de financement nécessaires à la pérennité du projet dans le futur.

Ce plan de soutenabilité ne constitue pas un document contraignant mais il constitue une feuille de route que les partenaires se donnent afin de poursuivre les changements initiés par SAGESSE et de les mesurer. Ce plan d'exploitation définit la stratégie et les activités à mettre en œuvre pour assurer une exploitation efficace des résultats du projet.

Article 2 : Etablissement du « noyau SAGESSE » au niveau des universités tunisiennes

Les universités partenaires tunisiennes s'efforceront d'animer le « noyau SAGESSE » constitué par le Président et ou le Vice-président et ou Point Focal SAGESSE avec chaque Secrétaire général des 13 universités tunisiennes. Ce noyau SAGESSE pour chaque université tunisienne sera le lieu de réflexion et d'échange en interne à l'université sur les questions clés du projet, c'est-à-dire sur la gouvernance, l'assurance qualité, l'autonomie universitaire et la gestion financière. Ce noyau sera également un point de contacts privilégié entre les universités partenaires.

La création donc de ce groupe de travail SAGESSE favorisera la diffusion de la culture de la qualité et l'adoption des modèles de bonne gouvernance en Tunisie, l'ouverture successive de ce groupe de travail aux experts et aux groupes d'intérêt régionaux en dehors du projet à travers leur participation aux événements régionaux et internationaux sur les thématiques abordées, lui conférant un caractère permanent et de longue durée.

Ce noyau SAGESSE dans chaque institution universitaire tunisienne poursuivra la feuille de route partagé et validé par l'ensemble des partenaires (15 février 2021) qui, avec le soutien et accompagnement du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Tunisie, aidera les 13 universités à répondre à la question : quel type d'autonomie pour le futur d'ici 2025 ? Et surtout la feuille de route aidera les universités à concevoir une vraie autonomie et à suivre une stratégie qui réponde à leurs besoins, objectifs et attentes.

Article 3 : Renforcement des compétences des dirigeants et du personnel des universités tunisiennes

Veillez à développer le développement des activités de renforcement de capacités au profit des dirigeants, du personnel académique et administratif et des responsables assurance qualité des universités tunisiennes. Les formations en cascade réalisées par les institutions elles-mêmes, permettront au personnel formé de former à son tour le personnel de leurs établissements et de

développer des activités ultérieures ainsi que de lancer des initiatives pour le financement des activités futures.

Article 4 : Suivi et exploitation des résultats de SAGESSE

4.1 Matériel Sphinx et gestion administrative

Grace aux nombreux diagnostics réalisés dans le cadre du WP3, les 13 universités tunisiennes ont souligné les insuffisances relatives au système d'information et les capacités limitées des structures chargées de l'information et de la prospective. Les 13 universités, ainsi que les établissements qui en relèvent, ne disposent pas d'outils de collecte, de traitement et d'analyse des informations, ni d'outils facilitant l'établissement de tableaux de bord et facilitant la prise de décision.

Les activités déjà réalisées dans le cadre du projet SAGESSE ont permis donc aux 13 universités de mieux se rendre compte de leurs besoins en termes de renforcement des capacités en lien avec l'information, et le renforcement des capacités de leurs observatoires et cellules de gestion de l'information. Les universités ont pris conscience des possibilités que présente la mutualisation des moyens et l'exploitation d'une plateforme et de ressources communes, que ce soit inter-universités ou entre chaque université et ses propres établissements.

La solution adoptée par SAGESSE à travers le WP3 (l'acquisition du matériel Sphinx) était de doter chacune des 13 universités d'une licence permettant de concevoir un nombre illimité de questionnaires (pour les besoins d'enquêtes quantitatives et qualitatives auprès des étudiants ou d'autres parties prenantes ; pour les besoins administratifs comme l'auto-évaluation, les enquêtes de satisfaction, les enquêtes de suivi des diplômés, les enquêtes sur les besoins des employeurs,... mais aussi les besoins des enseignements et de la recherche).

Cette solution commune continuera au-delà de la fin du projet à être exploitée par les universités tunisiennes en équipant leurs observatoires / cellules d'informations ou de e-administration dans les 13 universités avec une solution permettant de concevoir, de gérer et de traiter les enquêtes en ligne (quantitatives et qualitatives) et de générer des rapports et tableaux de bord facilitant la prise de décision par les décideurs.

4.2 Dynamisation des comités pour la qualité et leur pérennisation

Faisant suite à la loi relative à l'enseignement supérieur en Tunisie ¹, et en synergie avec le programme PROMESSE (financé par la Banque mondiale), pour lequel, le comité pour la qualité est une structure primordiale au sein des universités tunisiennes, et compte tenu de l'urgence d'établir et de mettre en œuvre un système d'assurance qualité externe et interne dans leur système d'enseignement supérieur, les universités partenaires s'engagent à rendre dynamiques et opérationnels les Comités pour la qualité. Pour que les comités pour la qualité soient opérationnels, il est nécessaire qu'ils aient des missions claires et qu'ils élaborent les politiques et les manuels relatifs à ces missions. A cet effet, un plan d'action pour la dynamisation des comités pour la qualité a été défini, partagé et validé par l'ensemble des 13 universités tunisiennes. A travers ce plan, les universités s'engagent à mettre en pratique les objectifs spécifiques et opérationnels de ces comités ainsi que ses résultats attendus :

¹ La loi 2008-19 du 25 février 2008, stipule dans son article 22 la création d'un comité pour la qualité au niveau de chaque université. Le décret 2008-2716 [5] portant organisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les règles de leur fonctionnement fixe la composition et les modalités de fonctionnement du comité pour la qualité de l'université et stipule la création de comité pour la qualité dans chaque établissement.

La circulaire 32/2006 du 3 juin 2006 [6] (avant les textes de 2008) fixe les missions des comités pour la qualité des universités et des établissements

- Développer la culture de la qualité et renforcer les capacités en Assurance Qualité Interne
- Etablir et exécuter une politique d'Assurance Qualité Interne
- Élaborer les rapports d'auto-évaluation, les projets d'établissement et les projets d'appui à la qualité.

SAGESSE, à travers ce résultat du WP5, aura donc contribué à la constitution réelle et effective des comités pour la qualité et chaque université poursuivra les actions prévues par le plan d'action après la fin du projet SAGESSE dans le futur.

SAGESSE aura aussi contribué à la réflexion portant la constitution de la composante humaine de ces comités pour la qualité. Les décideurs (présidents, vice-présidents, doyens et directeurs) ainsi que responsables pour la qualité, feront partie de ces comités et dans le futur ils prendront en considération le plan d'action adopté dans SAGESSE afin qu'il soit pérennisé et bien établi au sein de toutes les universités.

4.3 Appropriation du manuel qualité et manuel procédures au sein de chaque institution

Le manuel qualité en tant que proposition de canevas rédigé dans le cadre du projet SAGESSE vise à décrire l'organisation, les activités et les différentes responsabilités au sein de l'Université, ainsi que la politique d'assurance qualité interne et externe et son Système de Management de la Qualité (SMQ). Ce manuel explicite l'ensemble des pratiques internes de chaque université qui vise à surveiller et à améliorer la qualité de ses processus. Il fait référence aux politiques, aux procédures, aux documents et aux enregistrements qui constituent l'essentiel de la documentation Qualité.

Ce manuel constitue donc un bon moyen d'information et de communication auprès des différents acteurs et notamment des membres du personnel sur la démarche qualité.

Le Manuel Qualité en tant que livrable du WP4 de SAGESSE, partagé et validé par les 13 universités tunisiennes, est le document de référence qui énonce la politique qualité, les objectifs stratégiques des associés et décrit le système de management de la qualité commun mis en œuvre au sein des universités tunisiennes. Il s'applique à la réalisation des activités de formation et de recherche des universités.

Le manuel procédures, défini et validé aussi par les institutions tunisiennes partenaires de SAGESSE, décrit l'organisation de l'Université, ses procédures, formalisent la gestion académique, administrative, financière et comptable de l'Université. Ce manuel regroupant les documents officiels de l'Université et de ses services est un ensemble cohérent de procédures et de consignes pour faciliter le fonctionnement des services et l'exécution de leurs tâches. Il sera mis à la disposition de la communauté.

Les 13 universités tunisiennes de SAGESSE s'engagent donc à adopter lesdits manuels de qualité et des procédures, comme des documents de référence pour la gestion de la qualité, la mise en œuvre de sa politique (assurance qualité interne et externe) et de ses procédures.

Chaque comité pour la qualité dans les universités tunisiennes adoptera ces modèles de manuel qualité et des procédures afin de développer ses propres manuels qualité et des procédures répondant aux besoins spécifiques de l'université.

L'IEAQA et le MESRS soutiennent et encouragent les 13 universités tunisiennes à utiliser ces manuels, à les diffuser et à les partager avec les établissements d'ES pour leur mise en œuvre cohérente et efficace.

Article 5 : Recherche collective de financements

Les partenaires de SAGESSE s'engagent à coopérer pour la recherche de fonds afin de continuer à soutenir les actions mises déjà en pratique, notamment dans les points 4.1, 4.2 et 4.3.

Article 5.1 : Coordination et synergies avec d'autres initiatives clés autour des thèmes de SAGESSE

Ce plan de soutenabilité vise à assurer une coordination entre le projet SAGESSE et d'autres projets et initiatives liés aux thèmes clés autour de la gouvernance, l'assurance qualité et l'autonomie, tels que le programme PROMESSE, le projet Erasmus+ EQUAM-Tunisia, et d'autres initiatives et projets des organisations et partenaires internationaux et/ou à l'échelle nationale. L'objectif est d'assurer la continuité des résultats SAGESSE au-delà de la fin officielle du projet en synergie avec le processus de réforme de la bonne gouvernance initié par le Ministère de l'ES tunisien pour les universités tunisiennes et leurs EES.

Article 6 : Communication interne et Secrétariat

Pour les aspects de communication, la mailing liste du groupe SAGESSE et le site internet du projet resteront les deux instruments principaux de communication.

Le Secrétariat sera assuré par l'UNIMED, à travers la collaboration institutionnelle du Secrétaire Générale et du Directeur de l'UNIMED. Le plan implique deux niveaux de participation institutionnelle tunisienne : d'une part un comité des présidents des universités tunisiennes et d'autre part les secrétaires généraux des universités.

Article 7 :

Le présent plan de soutenabilité sera mis en application après sa signature de la part des instances constituantes et aura une durée de validité de trois années renouvelables sous réserve de demande de résiliation écrite annoncée par une ou plusieurs instances constituantes, au moins six mois à l'avance sans causer l'arrêt ou l'annulation des activités programmées déjà au 1er janvier de l'année au cours de laquelle la demande de résiliation est présentée.



SAGESSE

Titre document	Plan de soutenabilité
Titre projet	SAGESSE « Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'EnSeignement Supérieur en Tunisie »
Projet No	Projet n.: 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
Lot de travaux	WP7 "Diffusion et Exploitation des Résultats"
Status de Confidentialité	Public

Website

www.sagesseproject.eu

Le projet SAGESSE, Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'EnSeignement Supérieur en Tunisie, cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union Européenne, vise à moderniser le système d'enseignement supérieur en Tunisie en renforçant son système d'assurance qualité, les mécanismes de gouvernance et de financement basés sur les résultats.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette communication reflète uniquement les opinions de l'auteur, et la Commission ne peut être tenue responsable de tout usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

